

# A REORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

JOSÉ ULTEMAR DA SILVA

Doutor em Ciências Sociais e Mestre em Economia Política pela PUC-SP; Especialista em Comércio Exterior e graduado em Adm. Comércio Exterior; Coordenador do curso de Administração Comércio Exterior na UNINOVE.

jultemar@uninove.br

## Resumo

Este artigo aborda a nova ordem econômica internacional, mostrando a competitividade no mundo dos negócios, bem como a importância de as empresas se prepararem para enfrentar a grande concorrência no comércio internacional, num ambiente cada vez mais globalizado e competitivo. No fim dos anos 90, entre crises e modelos econômicos, algumas empresas brasileiras passaram a adotar a mentalidade empreendedora visando inserção no mercado global.

*Palavras-Chave:* gerenciamento; informação; tecnologia e estratégias organizacionais.

## Abstract

This present article aims to make an approach to the international trade, showing the competitiveness in the business world, as well as the companies/enterprises need in preparing themselves to face the great competition in the international trade, into a more and more globalized and competitive environment. At the ending 90's, facing to crises and so many other economic models, some Brazilian enterprises began to adopt an undertaken-mindedness searching insertion in the global market.

*Key words:* management; information; technology and organizational strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

Até pouco antes do fim do século passado, ainda vivíamos num mundo bipolar, sob o controle dos Estados Unidos e da antiga União Soviética. Com a queda do muro de Berlim, nasce uma nova Alemanha; da revisão política na antiga URSS e de sua perda relativa de poder de influência, formam-se a Comunidade de Estados Independentes e organizam-se novas nações – essas reviravoltas alteraram profundamente a geopolítica mundial. Muitos pensaram que a partir desse momento teríamos um mundo unipolar sob a direção dos Estados Unidos. Ledo engano, pois as crises financeiras, as guerras isoladas – prejudiciais a todos – e os incidentes diplomáticos mostraram outros horizontes: a realidade descortinava outros caminhos, outras potências, outros líderes, o que corroborava, cada vez mais, a perspectiva de um mundo multipolar.

Havia tempo os países vinham se organizando em torno de grandes blocos regionais: os países da Europa se uniram e formaram a poderosa Comunidade Econômica Européia, hoje União Européia,<sup>1</sup> com sua moeda única a ameaçar a soberania do dólar dos Estados Unidos que, para precaver-se, formou o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), com Canadá e México.<sup>2</sup> Do outro lado do mundo, o Japão constituiu, com outras prósperas potências da Ásia e do Pacífico, a APEC.<sup>3</sup> No conjunto, estes três pólos econômicos e geopolíticos dominam hoje 80% da economia mundial.

Para os países da América do Sul, ficou bem claro que a única alternativa para a solução dos problemas econômicos e sociais seria a integração, ou então o atraso e a dependência. Com o fito de salvaguardar seus interesses, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai sentaram-se à mesa e assinaram, em 1991, o Tratado de Assunção, que depois constituiu o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Esse acordo buscava a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América do Sul e também a formação de um bloco econômico forte na região e no mundo. Segundo Lohbauer (2000, p.23),

o Mercosul ainda depende de um fator fundamental que os europeus alcançaram finalmente nos anos 80: a credibilidade, a redução drástica das desconfianças recíprocas. Sem a confiança mútua não se pode passar para o passo seguinte que é a institucionalização. O Mercosul depende exclusivamente da ação dos governos nacionais. Ainda não há credibilidade política e estabilidade

econômica para os Estados delegarem parte de sua soberania. Na realidade ainda estamos longe disso. Exemplo disso é Brasil e Argentina, com suas rusgas e disputas.

Em relação ao comércio global, no fim dos anos 80 já se desenhava o prenúncio do século XXI. Assim foi em relação ao ambiente das modernas organizações que, com a economia globalizada e competitiva e o apoio dos sistemas avançados de tecnologia, especialmente os ligados às áreas de comunicação e informática, estão a exigir nova postura do executivo. É o encontro entre capital humano e alta tecnologia.

No mundo globalizado, as empresas mudam rapidamente e têm sido de tal ordem que tudo o que antes era usual hoje está sendo questionado: as tecnologias se renovam em períodos cada vez menores, pois a concorrência interna entre as empresas tornou-se internacional, as mudanças geraram a necessidade e a preocupação constantes com uma produção de melhor qualidade e maior eficiência, numa busca de competitividade que passa, obrigatoriamente, pela adoção de ações flexíveis para a revisão de processos e tecnologias, mudanças na forma de atuação e adoção de modelos administrativos que possam simplificar os processos e tornar as tarefas mais simples.

Até meados do século XX, as organizações em que a burocracia imperava preocupavam-se com a divisão dos processos. Modernamente, as empresas se preocupam com o todo, do chão da fábrica à casa do consumidor - é a visão holística, voltada à interação dos subsistemas da organização. Dessa forma, elas necessitam de profissionais polivalentes que tenham conhecimentos amplos para trabalhar com processos integrados, possuam visão global e coerente com o atual padrão de competição no mundo empresarial. Somente com profissionais capazes e tecnologia de ponta é que as empresas serão capazes de responder às exigências dos consumidores, que se tornaram, ao longo dos anos, o foco da concorrência.

## 2 O NOVO AMBIENTE DA COMPETIÇÃO INTERNACIONAL

Em 1988, havia 170 países na superfície terrestre; em 1999, eram 197, e já no início deste século, são 217 países, cada qual utilizando-se das mais diversas estratégias para sobreviver nas relações econômicas internacionais e, se possível, vencer a concorrência global.

1 Esse bloco econômico nasceu oficialmente em 1957, com o Tratado de Roma, e contava com apenas seis países. Inicialmente chamada CECA (Comunidade Econômica do Carvão e do Aço), tornou-se, sucessivamente, MCE (Mercado Comum Europeu), depois CEE (Comunidade Econômica Européia) e, finalmente, UE (União Européia), com moeda única e adesão de 15 países, além da aprovação recente de incorporação de mais dez Estados da Europa Oriental.

2 O NAFTA foi confirmado em setembro de 1993 e efetivado em janeiro de 1994.

3 A APEC surgiu em 1989, na Austrália, como um fórum de conversações informais, transformando-se em bloco econômico em 1993.

As maiores empresas do mundo estão sediadas nas três esferas de influência mencionadas; no entanto, nenhum país do mundo possui monopólio sobre os negócios internacionais. São milhares de empresas e produtos, tornando a competição global atrativa e diferenciada. Assim é o comércio internacional contemporâneo: oportunidades existem para todas as organizações, desde que bem preparadas, estruturadas e competitivas.

O ambiente internacional é tanto heterogêneo quanto moderno e competitivo. As empresas, independentemente da origem de seu capital, atuam em vários países e segmentos diferenciados, tornando-se cada vez mais competitivas e ocupando posições de destaque em qualquer parte do mundo. Trata-se da internacionalização da produção, que leva as empresas transnacionais a influenciar, sobremaneira, a economia mundial: estima-se que cerca de um terço da produção mundial e dois terços das exportações mundiais seja de responsabilidade destas megaempresas. Desses dois terços, a metade corresponde a transações intrafirmas, ou seja, entre matrizes e filiais.

Na Tabela 1, apresentamos o exemplo da América Latina, num quadro em que as maiores empresas exportadoras, apesar da localização, são de capital e/ou propriedade de estrangeiros, e no qual se destaca o destino das exportações, orientado pelas mais diversas estratégias empresariais no mercado internacional.

Tabela 1 - Os 30 maiores exportadores da América Latina

Empresas	País	Setor	Destino
PDVSA	Venezuela	Petróleo	EUA, Europa e A. Latina.
Pemex	México	Petróleo	EUA e Espanha.
General Motors	México	Automotivo	EUA e Japão.
Ford	México	Automotivo	EUA e Canadá.
Codelco	Chile	Mineração	Europa, Ásia e EUA.
Ecopetrol	Colômbia	Petróleo	América Latina.
Vale do Rio Doce	Brasil	Mineração	Europa e Ásia.
Alfa	México	Aço	EUA, A. Latina e Japão.
PetroEquador	Equador	Petróleo	Japão, Coreia e Taiwan.
IBM	México	Informática	EUA, Canadá e Ásia.
Volkswagen	México	Automotivo	EUA, Canadá e Alemanha.
CVG	Venezuela	Química	EUA, Ásia e A. Latina.
Ford	Brasil	Automotivo	EUA.
CST	Brasil	Aço	EUA, Coreia Turquia.
Ceval	Brasil	Alimentos	Europa e Ásia
Southern Peru Copper Corp.	Peru	Mineração	R. Unido, Bélgica e Alem.
Petrobrás	Brasil	Petróleo	EUA e Europa.
Gruma	México	Alimentos	EUA.
General Motors (GMB)	Brasil	Automotivo	Arábia Saudita e EUA.
CSN	Brasil	Aço	Arábia Saudita e Ásia.
Volkswagen	Brasil	Automotivo	Europa e EUA.
Ford	Argentina	Automotivo	Brasil, Uruguai e EUA.
Carso	México	Tabaco	EUA.
Aracruz	Brasil	Papel e Celulose	Europa, EUA e Ásia.
Centromin	Peru	Mineração	EUA, Brasil e Japão.
Louis Dreyfus	Argentina	Alimentos	Brasil, Irã e China.
Souza Cruz Trading	Brasil	Trading	Europa e Ásia.
Cosipa	Brasil	Aço	Ásia.
Pesquera de La Patagônia	Argentina	Pesca	Japão, Cingapura e EUA.
Tamsa	México	Aço	EUA, Ásia e A. Latina.

Fonte: Conjuntura Econômica – jul. 2002.

Conforme a Tabela, várias empresas estão localizadas no Brasil, embora a maioria seja de capital estrangeiro. É a invasão do capital externo, procurando preencher os espaços produtivos, lucrativos e ainda pouco explorados. São as empresas se internacionalizando e invadindo a geografia mundial, à procura de novas oportunidades e nichos mercadológicos e, conseqüentemente, maiores lucros. Ainda na Tabela 1, podemos observar que o destino ou escoamento dos produtos é totalmente diversificado, ampliando-se os horizontes das relações de troca.

Segundo Lacerda (1999, p.18), “o processo de internacionalização da produção que avançou substancialmente a partir dos anos 80 tem provocado transformações nos planos tecnológico, organizacional e financeiro, e vem intensificando a concorrência em escala mundial”.

Outro ponto que vale a pena destacar é a imensa gama de produtos exportados da América Latina para o resto do mundo: autopeças, petróleo, minérios nobres, alimentos, tabaco e até flores. Podemos observar também que os Estados Unidos e a Europa são os maiores interessados.

### 3 AS EMPRESAS E O CAPITAL HUMANO NO AMBIENTE GLOBALIZADO

No contexto de relações comerciais pautadas na globalização, concorrência e gerenciamento de pessoas, a valorização do conhecimento humano é indispensável, pois a necessidade de ser competitivo em mercados globalizados passa a ser o maior pré-requisito na crescente concorrência, por ser o acesso às informações em redes cada vez mais amplo e abrangente. É a marca de um novo tempo em todo o planeta. Esse desenvolvimento, tecnológico e humano, construído sobre as estratégias de uma concorrência globalizada é condição essencial do sucesso e sobrevivência das empresas. Lacerda (op. cit., p. 21) assevera que

esse novo estilo de desenvolvimento é baseado na difusão acelerada e simultânea de inovações técnicas, organizacionais e financeiras fortemente influenciadas por um novo paradigma tecnológico, em que a aplicação da microeletrônica, nos diversos ramos, segmentos e setores da indústria e de serviços, têm levado a uma reestruturação da produção e da divisão internacional do trabalho.

Trata-se de um desenvolvimento integrado, sempre baseado em ciência, tecnologia e valorização do capital

humano que percorre diversos níveis de organização social: da comunidade localizada, passando pelas universidades, até chegar aos setores empresariais que, por meio de projetos ousados, vão mudando a vida da sociedade humana e o perfil do desenvolvimento econômico dos países. Nesse cenário, somente as empresas com executivos empreendedores e multidisciplinares é que poderão colher resultados positivos como frutos das mudanças.

A nova mentalidade das grandes empresas, como a Volkswagen, presente em todo o mundo, está voltada para a formação dos profissionais e deve vir dos bancos escolares, onde os futuros executivos já começam, na prática, a transformar todo o conhecimento teórico em realidade das empresas. Essa integração escola-empresa é resultante de projetos audaciosos, podendo ser notados nas estratégias de multinacionais como Volkswagen, McDonald's, Nestlé e tantas outras, que contribuirão para o processo de desenvolvimento futuro. Por outro lado, a formação qualificada dos profissionais foi o caminho encontrado pelos países subdesenvolvidos para romper o ciclo da economia primária e saltar para o processo de industrialização. Hoje, o capital humano é tão importante quanto o capital fixo, pois com a evolução da tecnologia é preciso preparar o profissional para atuar no ambiente de mudanças, propiciando-as, inclusive. O grande diferencial dos recursos humanos está também nas informações claras, rápidas, objetivas e precisas, visando a conquistar a confiança dos consumidores nas marcas ou no atendimento, incluído o do pós-venda, comportamento que, no caso de algumas empresas, ainda se encontra aquém das necessidades.

As mudanças na nova economia do mundo globalizado exigem profissionais empreendedores e multidisciplinares, tanto no intuito de atender às novas exigências quanto na alavancagem das finanças das empresas, eventualmente solicitando mudança de país, pois às vezes as necessidades estão num lado, e as oportunidades, noutro. Na França, por exemplo, a introdução dos computadores para executar algumas tarefas na linha de montagem das fábricas de automóveis obrigou muitos mecânicos e demais profissionais a procurar empregos em outros países, onde a tecnologia ainda não substituíra a força humana. O mesmo acontece em outros países, nos quais trabalhadores braçais partem para tentar a sorte em empresas de todo o mundo. É o retorno da imigração, que parecia adormecida.

Embora moroso, o processo brasileiro de formação de profissionais, iniciado no fim dos anos 90, hoje faz parte da estratégia de pequeno número de empresários que investe na formação e qualificação dos seus funcionários. Essa

parcela de investimento na formação prática do funcionário permite-lhe interagir com a corporação, num diálogo de produção de conhecimentos diversificados, ou seja, multidisciplinares.

#### 4 OS NOVOS MODELOS DE EMPRESA

As empresas modernas geralmente mantêm complexa infra-estrutura para atender ao mercado globalizado e possuem executivos detentores de características importantes: políglotas, com vasta experiência em assuntos econômico-financeiros, sistemas bancários e legislação internacional, conhecimento profundo dos recursos da empresa e grande poder de negociação – enfim, é a mentalidade empreendedora dos novos executivos, agregadora de valores.

Nas novas empresas o grande diferencial é a qualidade, que se conquista renovando as diretrizes e metas sem desviar-se dos princípios e valores organizacionais; baseados na conquista dos espaços, ainda esquecidos, mas que representam grandes oportunidades.

Segundo Drucker (1999, p. 112),

ocorre, nessa nova economia, a multiplicação das firmas globais que definem suas estratégias de investimentos, administração da produção, aspectos logísticos não mais a partir de fronteiras nacionais, mas com base em análise da competitividade nos vários setores, espalhados nos países onde atuam. Esse processo tende a levar a uma concentração da concorrência internacional em um número cada vez menor de empresas globais.

Os novos modelos de empresa passam a ser avaliados de acordo com a valorização de seus fatores produtivos: mão-de-obra capacitada, máquinas e equipamentos atualizados e toda a corporação envolvida numa mentalidade criativa e empreendedora – essa é a diferença. Muitas vezes, julga-se que algumas empresas se diferenciam das demais somente em relação ao produto ou marca, mas esse é o estágio inicial do processo. É preciso conhecer as organizações em sua intimidade, analisando todos os recursos materiais e humanos para conseguir o estágio final, em que se encontram os frutos da dedicação dos funcionários, da aplicação desses recursos e sua otimização. Os novos modelos organizacionais nunca se distanciam das estratégias centralizadas no cliente – bom atendimento, bons produtos, bom preço e toda a atenção voltada para ele, o consumidor –, que poderá tornar-se fiel, sem esquecer, é claro, o pós-venda, para conseguir o retorno e evitar o desaparecimento do cliente.

Evidenciando-se a mudança de mentalidade, muitas dessas novas empresas tiveram de encontrar outros caminhos para fugir da concorrência em determinados ambientes. No Brasil, a empresa McDonald's, por exemplo, que contabiliza 13.450 empresas em todo o mundo, utilizou como estratégia a busca de novo público-alvo, que se encontrava nos bairros mais afastados dos grandes centros de compras (*shopping centers*). Assim, a empresa começou a invadir também a periferia, demonstrando a mentalidade empreendedora dos novos executivos. Nesse mesmo segmento de mercado, o das redes de *fast-food*, para marcas como Pizza Hut e KFC, entre tantas outras, o sistema de franquia (*franchising*)<sup>4</sup> foi a chave para um altíssimo ritmo de expansão, pois oferecia um investimento de risco relativamente baixo, enquanto facilitava a transferência de *know-how*, tecnologia, treinamento e administração para outras partes do mundo. A receita das franquias do McDonald's fora dos EUA representa cerca de 50% do faturamento da rede.

Os novos modelos de empresa constituem as inovadoras fórmulas e estratégias de internacionalização dos administradores para entrar nos mercados estrangeiros. Além do sistema de franquia, existem vários outros meios de internacionalização e expansão dos capitais: exportação,<sup>5</sup> licenciamento,<sup>6</sup> *joint venture*<sup>7</sup> e subsidiárias próprias.<sup>8</sup>

Esse processo de mudanças, que origina vários modelos de empresa, deve-se à crescente transferência de capitais, antes concentrados nas economias capitalistas, que atingiu, sob a forma de investimentos, outras esferas da economia mundial. Todavia, o gigantesco crescimento dos investimentos gerou acirrada concorrência e acabou trazendo novas metodologias de gestão para as empresas, dentro e fora do país; de outro lado, contribuíram para a formação de grandes oligopólios, com elevado grau de capital físico e financeiro, resultando em forte concentração industrial e de capital e na formação de grupos econômicos poderosos nos vários setores da economia mundial.

No caso brasileiro, as maiores mudanças na economia ocorreram em dois momentos. O primeiro marca a industrialização dos anos 50 a 70, quando o crescimento acelerado das cidades fez surgir demandas por serviços

de toda espécie. O segundo momento, já no fim dos anos 80, foi marcado pela abertura comercial e início da terceirização em vários setores. Assim como nas economias desenvolvidas, no Brasil, a grande expansão da terceirização começou nos setores ligados aos serviços intermediários, considerados acessórios. O surgimento dos novos modelos de empresa é uma realidade e aumenta com as inovações tecnológicas propiciadas pelo uso da microeletrônica em processos produtivos. Isso fez crescer a necessidade de novos serviços especializados que, de um modo geral, nem sempre estão disponíveis no mercado interno, seja por custo, seja por capacidade, mas que precisam ser incorporados ao processo de produção. Daí a terceirização, pois muitas dessas especialidades são adquiridas de empresas prestadoras de serviços pertencentes a terceiros. O acirramento da competição internacional a partir dos anos 90 passa a exigir que as empresas reorganizem suas estruturas produtivas, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a produção; para isso, intensifica-se a terceirização das atividades acessórias, com destaque para as áreas relacionadas à informática (criação de *software*, programação, digitação, análise de sistemas etc), publicidade, limpeza, alimentação, manutenção de equipamentos, vigilância e outros.

A expansão dos negócios trouxe modificações em todos os sentidos, segmentos e processos, especialmente na concorrência entre os capitais econômicos e/ou financeiros. No entanto, o grande propósito foi incrementar mercados por meio de investimentos em setores tomados pelos monopólios e oligopólios: no lugar das velhas empresas, surgiram as novas organizações para dinamizar os mercados e quebrar algumas barreiras tidas como embargos e empecilhos.

Outro fator responsável pelo crescimento desses modelos de empresa foi a queda das barreiras comerciais entre os países. Cabe mencionar o caso brasileiro, em que a abertura comercial se fez sentir já no fim dos anos 80, com a revisão das pressões tarifárias e alfandegárias que incidiam sobre o comércio.<sup>9</sup>

Nesse cenário de expansão dos relacionamentos comerciais globais e aplicação tecnológica, a Internet passa a ser a alavanca de sobrevivência para os negócios,

4 No modelo denominado franquia, uma empresa vende direitos limitados de utilização de seu nome de marca aos franqueados em troca do pagamento de uma quantia inicial fixa e uma percentagem do lucro do franqueado.

5 Muitas empresas de manufaturas iniciam sua expansão global pelas exportações, depois modificam suas estratégias.

6 No licenciamento, uma empresa de determinado país compra os direitos de fabricação do produto da empresa proprietária por uma taxa negociada, bem como o pagamento de *royalties* baseado no número de unidades vendidas. A vantagem do licenciamento é que a empresa não precisa arcar com os custos e riscos de abertura de uma empresa num mercado estrangeiro.

7 No modelo denominado *joint venture*, uma empresa vende direitos limitados de utilização de seu nome de marca aos franqueados em troca de um pagamento de uma quantia inicial fixa e uma percentagem do lucro.

8 As subsidiárias próprias no exterior são os modelos de empresa mais fáceis de administrar, pois dependem exclusivamente da matriz para gerir sua produção.

9 A esse respeito ver USP, Equipe de Professores. *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva, 1996. Apêndice do Capítulo I, denominado "O Setor Externo da Economia Brasileira". p. 449-450.

pois a sistemática da 'nova economia'<sup>10</sup> globalizada gerou novos modelos para as áreas de comunicação, impondo aos empresários e executivos a necessidade de se prepararem com instrumentos gerenciais, técnicas e métodos para as tomadas de decisão em tempo hábil e com possibilidades mínimas de erros. Especialistas afirmam que um terminal de acesso à Internet é item obrigatório não só para as empresas, mas também para todas as residências.

No mundo das telecomunicações, da invasão do espaço global, as empresas já estão prontas para tornar o sonho realidade, pois os empreendedores mantêm-se sempre atentos à procura de novos nichos mercadológicos; por meio de um simples cabo conectado ao aparelho televisor, podemos nos comunicar, em questão de segundos, com o outro lado do mundo de modo totalmente virtual. Além disso, as pessoas permanentemente buscam novas formas de entretenimento – eventos esportivos, moda, cinema, artes, culinária, centro de compras, entre outras – que podem transformar-se em novos negócios.

As novas empresas, sejam as grandes, médias ou até mesmo as pequenas, atualmente visualizam o mercado mundial e não o de um único país. No Brasil, muitas empresas têm-se engajado no comércio internacional, principalmente no segmento de comércio eletrônico que, segundo Albertin (2002, p. 68), “já é uma realidade nos diversos setores da economia, tanto no Brasil, como no mundo. Sua assimilação e utilização tornam-se parte da estratégia das organizações.”

Finalmente, ao mesmo tempo que as relações comerciais internacionais promovem a geração de divisas para os países envolvidos no processo, os novos modelos de empresa também permitem a criação de postos de trabalhos para os países anfitriões; com isso, ambas as partes se beneficiam. No Brasil, os 474 restaurantes da empresa McDonald's respondem por 35 mil empregos diretos, o que também ocorre com as empresas brasileiras no exterior – é a vantagem de mão-dupla.

Tabela 2 - Franquias brasileiras no exterior

Marca	Área de Atuação
Habib's	Alimentação
O Boticário	Perfumaria
Yázigi	Curso de Idiomas
Localiza Rent a Car	Aluguel de Carros
Vivenda do Camarão	Alimentação
Aqualung	Vestuário
Churrascaria Fogo de Chão	Alimentação
Casa do Pão de Queijo	Alimentação
Água de Cheiro	Perfumaria
Microcamp	Curso de Informática
CCAA	Curso de Idiomas

Fonte: Folha de S. Paulo, Caderno de Franquia, 8 fev. 2002.

Pode-se observar, na Tabela 2, que o Brasil começa a enxergar as oportunidades que se apresentam nos quatro cantos do mundo, baseadas em idéias geniais e valiosas, como é o caso da Churrascaria Fogo de Chão, sistema de rodízio que abriu seu primeiro restaurante em Houston, em 2000, e atingiu, em 2002, o número de um milhão de refeições servidas, o que significa o consumo de 100 toneladas de carne bovina e 80 toneladas de legumes e verduras por mês. Segundo o consultor Marcelo Cherto (2002, p. PN9) “apesar das expectativas positivas, por enquanto a exportação de franquias não é bem explorada no Brasil. As idéias são boas mas é preciso levá-las adiante”.

## 5 AS PARCERIAS E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Na participação nos mercados globalizados e competitivos, alguns pré-requisitos são importantíssimos, entre eles as parcerias e alianças, tidas como forma de sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Não fazemos referência somente às atividades comerciais, mas a toda e qualquer atividade, principalmente às de caráter social. As propostas de desenvolvimento estão ligadas às parcerias em que a presença do diversos capitais se torna imprescindível. Assim, os resultados positivos passam a ser atribuídos às imensas modalidades de parceria que repercutiram em todo o globo, constituindo mecanismo fundamental do processo de globalização. Os projetos pioneiros que começaram há tempos deram bons frutos e tornaram-se modelo em todo o mundo.

Observemos as parcerias que possibilitaram a expansão dos negócios de várias empresas, para as quais o grande chamariz não está somente na entrada em determinados mercados, mas também, e principalmente, na chance de neles permanecer e crescer, pois qualquer empreendimento que não seja previamente analisado pode significar a ruína de uma organização. Noutras palavras, o grande potencial das parcerias está tanto nas vendas das mercadorias para o mundo inteiro quanto na conquista de novos clientes, e este é seu diferencial – elas propiciam o entrelaçamento econômico das empresas e dos países, em processos muito rápidos, que acabam se tornando soluções para os problemas internos e externos.

Essas parcerias propiciam benefícios ao produtor, ao fornecedor, ao vendedor e ao consumidor, decorrentes dos acordos e convênios. Em algumas delas, o mais importante para as empresas são as condições que lhes permitem baratear custos e aumentar lucros, transferindo aos consumidores ganhos importantes nos preços e na qualidade dos produtos, entre outros atrativos. Para

<sup>10</sup> A expressão 'Nova Economia' é caracterizada pelo setor virtual, promovido pelas empresas de alta tecnologia.

muitas empresas, as parcerias são as fórmulas de que precisam para realizar seus ambiciosos projetos, seja no mercado interno, seja no externo.

Outro importante modelo de relacionamento no capitalismo global são as alianças estratégicas,<sup>11</sup> que conferem aos interessados ganhos, conquistas e expansão dos negócios, aumentando as chances de sobrevivência das empresas na grande aldeia global. Exemplo disso são as empresas que formaram alianças estratégicas para desenvolver novas tecnologias, entrar em novos mercados e reduzir os custos de fabricação, a exemplo da GM, Ford e Chrysler, indústrias automobilísticas que concordaram em trabalhar juntas no multiplexo de alta velocidade,<sup>12</sup> melhorando, assim, o desempenho dos controles eletrônicos dos veículos. Ainda neste ramo de negócios, cabe destacar aquelas que se dedicam à fabricação de um mesmo modelo de carro em montadoras de três ou mais países diferentes, vendendo-os em outros cinco países, como os carros da Ford, fabricados na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Venezuela e vendidos nesses diversos mercados nacionais. Outros exemplos são as cervejarias, empresas de telecomunicações, hotelaria e finanças, com diversificação constante de suas alianças.

Hoje as empresas não ficam restritas a um único país, seja como vendedoras ou produtoras. A busca por novos mercados e a acirrada competição leva-as a novos mercados e à diversificação de seus parceiros, buscando, com isso, matéria-prima ou serviços mais baratos. Essas alianças estratégicas são a chave da conquista dos novos mercados e a força motriz para os lucros dos novos negócios, promovendo, inclusive, a união de empresas que até ontem eram rivais e concorrentes, caso da Chrysler e BMW. Assim, alianças e parcerias atravessam fronteiras geográficas e culturais, numa união que gera expansão dos negócios.

## 6 BREVE ENFOQUE SOBRE O BRASIL NO CENÁRIO INTERNACIONAL

O desenvolvimento socioeconômico dos países se torna possível apenas pelas relações econômicas internacionais e estas só serão possíveis desde que acompanhadas de mudanças (tecnológicas, administrativas, culturais etc), exigências inescapáveis da grande concorrência no comércio mundial e às quais deverão submeter-se as empresas interessadas na internacionalização de seus mercados.

No Brasil, o processo de modernização da economia foi iniciado e promovido por Juscelino Kubitschek, nos anos 50, quando se implantou a indústria automobilística no país, paralelamente à construção das extensas redes

rodoviárias, instalação das grandes usinas hidroelétricas e expansão da indústria siderúrgica. Já no fim da década de 60, também foram adotadas diversas estratégias e políticas, com o propósito de inserir a economia brasileira no cenário internacional, o que ocorreu por meio de uma maior abertura da economia brasileira. Até então, nosso comércio exterior era bastante reduzido, tanto pelo pequeno número de empresas que mantinham transações comerciais com o resto do mundo, quanto pela ausência de políticas comerciais e incentivos.

As políticas cambiais adotadas até essa época eram as responsáveis pelos baixos resultados das contas externas nacionais, pois faltavam estímulos e incentivos, o que inviabilizava as exportações. Por outro lado, a insegurança e os riscos no mercado interno comprometiam o desenvolvimento do país. As empresas, por sua vez, necessitavam urgentemente de altos investimentos em tecnologia, técnicas e equipamentos, para competir nos mercados internacionais. Porém, nossas empresas enfrentavam uma situação de obsolescência e sucateamento e, em razão das crises cíclicas e freqüentes, os baixos resultados eram notórios. Segundo Lanzana (apud Equipe de Professores da USP, 1996, p. 451),

a promoção do setor externo da economia, praticamente equilibrado, até meados do ano de 1973, foi prejudicada pelo primeiro choque do Petróleo, quando os países membros da OPEP quadruplicaram os preços das commodities, o que acabou deteriorando as relações de troca do país com o exterior.

A crise econômica internacional da década de 70, marcada pelos dois choques do petróleo, evidenciou o declínio do chamado milagre econômico brasileiro e fez com que na década seguinte, iniciada com uma aguda crise econômica, política e social, se pressionasse a abertura política do regime militar autoritário e repressivo que ocupou o poder nacional até 1984. Já em meados dos anos 80 e início dos 90, a inflação reduziu o consumo interno com a queda do poder aquisitivo, principalmente dos assalariados, prejudicando as relações de troca e gerando déficits altíssimos (SILVA, 2001).

Novamente, em pleno início de século, surgem algumas indagações em relação ao destino do país, quando alguns setores da economia brasileira começam a mostrar sinais de cansaço ante o esgotamento de alguns modelos adotados, que clamam por mudanças.

11 Aliança estratégica é uma relação formal entre duas ou mais empresas, com o propósito de buscar, conjuntamente, os objetivos mútuos.

12 Os monoblocos dos carros da GM, Ford e Chrysler são construídos com os mesmos materiais e tecnologia que os da Fórmula-1. Os chassis são fabricados em fibra de carbono, o mesmo usado na Fórmula-3 Sul-Americana.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica cada vez mais evidente que as estratégias de um país para alcançar o crescimento socioeconômico devem focar o comércio internacional, aproveitando as oportunidades de expansão de negócios que se apresentam para todas aquelas empresas que estejam bem estruturadas e competitivas. Por outro lado, é fundamental o incentivo governamental para que elas enfrentem positivamente a competição internacional.

No Brasil, embora o crescimento e o processo de abertura comercial tenham demorado algumas décadas, sabe-se que várias empresas já estão mudando, o que é salutar para o seu desenvolvimento. Com a velocidade da globalização e a disseminação da Internet, só as empresas bem administradas e estruturadas em termos de capital fixo e humano mostrarão sinais de recuperação e expansão. Além disso, o consumismo que invadiu os países em desenvolvimento impõe mudanças rápidas, pois a crescente presença estrangeira no varejo é apenas o início da explosão dos investimentos em todo o mundo e significa, ao mesmo tempo, ameaça e oportunidade para as empresas brasileiras. Embora alguns critiquem o processo de globalização, nele se vislumbra a chance de crescimento das empresas e desenvolvimento dos países, contanto que também sejam mudados procedimentos de gestão e estratégias de inserção no mercado internacional.

Um pensamento é verdadeiro: a nova ordem econômica mundial sugere mudanças estruturais, administrativas e estratégicas expressivas, baseadas num modelo competitivo de caráter global.

Os novos modelos de empresa, sejam quais forem, também desempenham um papel importante no processo das relações econômicas internacionais, possibilitando ao mundo as oportunidades de novos produtos, qualidade, preço e diversidade, num cenário de extrema velocidade e de mudanças.

No novo comércio internacional, a necessidade e a dependência são crescentes, ao que se soma o aumento da população mundial e a conquista dos países que até ontem eram considerados subdesenvolvidos e que, a partir do

processo de internacionalização de suas empresas, passaram a apresentar grande surto de crescimento.

As novas empresas surgem não só em razão da mobilidade do capital, mas também da conjugação de uma série de fatores: inovação tecnológica, empreendedorismo e formação dos profissionais. Os novos modelos de empresa representam, de fato, uma evolução no mundo dos negócios; no entanto, só permanecerão nesse jogo os que estiverem realmente preparados.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, L. Alberto. Comércio eletrônico: mais evolução, menos revolução. *RAE*, São Paulo, v. 42, 2002.
- CHERTO, Marcelo. *Folha de S. Paulo*, 8 fev. 2002, Caderno de Franquia., p. PN9.
- CONJUNTURA ECONÔMICA. São Paulo, v. 3, n. 10, jul, 2002.
- DRUCKER, Peter. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- \_\_\_\_\_. *As mudanças na economia mundial*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- LACERDA Antônio C. *O impacto da globalização na economia brasileira*. São Paulo: Contexto, 1999.
- LOHBAUER Christian. *Mercosul e União Européia: integração em perspectiva comparada*. São Paulo: NUPRI-USP, 2000.
- MARTINS, Paulo Rodrigues. O mundo das franquias. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 8 fev. 2002, Caderno de Franquia.
- REVISTA EXAME. A Empresa no Novo Milênio. São Paulo: Abril Cultural, 12 out. 1999.
- SILVA, J. Ultemar da. *As transações internacionais no contexto da globalização*. São Paulo: Plêiade, 2001.
- USP, Equipe de Professores da. *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva, 2002.

Recebido em: 16 abr. 2003

Aprovado em: 28 abr. 2003